

MAŁGORZATA KOŁODZIEJCZAK*

COACHING I MENTORING WE WSPIERANIU SIECI SCOUTÓW

Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie potencjalnych korzyści stosowania nowoczesnych metod: coachingu i mentoringu w procesie scoutingu technologicznego. Współcześnie zakłada się, że powodzenie organizacji w coraz większym stopniu zależy od zdolności kadry zarządzającej do posługiwania się metodami umożliwiającymi czerpanie z zasobów tzw. kapitału ludzkiego¹. Stymulowanie rozwoju uczestników organizacji poprzez stosowanie skutecznych narzędzi wpływa na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. W najlepszych organizacjach – w odniesieniu do kluczowych pracowników – kładzie się nacisk na ich permanentny rozwój z wykorzystaniem procesów samokształcenia i samodoskonalenia. Równocześnie obserwuje się trend odchodzenia od tradycyjnych form szkolenia w stronę nowoczesnych, bardziej elastycznych i efektywnych metod wspierania rozwoju pracowników, takich jak coaching i mentoring.

Tak określony problem wyznaczył strukturę opracowania. Dla potrzeb realizacji celu i uzyskania spójności tematycznej postanowiono scharakteryzować obydwie metody – w rezultacie zbudowano bazę do przeprowadzenia analizy, wiążącej się bezpośrednio z założonym celem. Ewentualne korzyści ze stosowania omawianych metod są uwalniane i/lub ograniczane w określonych warunkach, a zatem w opracowaniu poruszono aspekt warunków stosowania obydwu metod.

Niniejsze opracowanie wykorzystuje analizę literatury fachowej z omawianego zakresu oraz obserwację uczestniczącą pełną², wynikającą z zatrudnienia Autorki niniejszego opracowania na stanowisku mentora i coacha w projektach realizowanych przez macierzystą uczelnię. Technika obserwacji uczestniczącej

* Zakład Teorii Zarządzania, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

¹ L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 19–21.

² E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa 2003, s.3 12–316.

pozwala na odnotowanie faktycznych wydarzeń społecznych podczas naturalnego działania w warunkach środowiska pracy, a uzyskane dane są materiałami z pierwszej ręki. Obserwacja uczestnicząca, obok wymienionego waloru, jest obciążona interwencją czynników subiektywnych, związanych z osobowością i rolą badacza w czasie obserwacji³. Nie mniej, w naukach społecznych, metody jakościowe docierają najbliżej i bezpośrednio do działań człowieka, pozwalają rozpoznawać myśli, uczucia oraz motywy kierujące ludzkim działaniem⁴. Dają możliwość eksploracji nowych zjawisk, tworzenia nowych pojęć i kategorii, a następnie stawiania ugruntowanych empirycznie tez teoretycznych, które w dalszej kolejności mogą stać się przedmiotem pomiaru z zastosowaniem metod ilościowych⁵.

1. Coaching – idea, założenia, zastosowanie

Na wykreowanie coachingu jako metody i profesji wywarło pierwotnie wpływ środowisko sportowe – geneza tego zjawiska leży w następującym zdarzeniu: z powodu braku wykwalifikowanej kadry trenerskiej w zakresie tenisa do trenowania zawodników wprowadzono trenerów spoza tej dyscypliny i odniesiono spektakularne sukcesy – opisano je w „Inner Game of Tennis”⁶. Obecnie metoda ta wrasta w środowisko pracy i życie zawodowe człowieka.

Wokół pojęcia coaching narosło sporo nieporozumień, ponieważ – z jednej strony – metoda ta stale ewoluuje, zmienia się i rozwija, z drugiej: słowo coaching jest nadużywane. W wielu firmach coachingiem nazywane jest niemal wszystko: udzielanie informacji zwrotnych, przyzwoite traktowanie pracowników, szkolenie, wyjaśnianie motywów podejmowania decyzji, udzielanie reprimend. Pojawia się tendencja, aby zastępować słowo „przełożony” słowem: „coach”⁷. Carol Wilson wyjaśnia, że termin coaching budzi szereg wątpliwości również dlatego, że w słownikach wyrażenie to wciąż utożsamiane jest z określeniami mającymi jednoznaczne konotacje: nauczyciel, trener. W swych poszukiwaniach źródeł coachingu autorka cofa się w czasy Sokratesa i uznaje go za propagatora podejścia coachingowego: mistrz zwykły mawiać, iż nikogo niczego nie uczy – sprawia jedy-

³ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Warszawa 2000, s. 145–147.

⁴ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985, s. 67.

⁵ K. Konecki, *op. cit.*, s. 13.

⁶ B. Smorczewska, *Społeczny kontekst rozwoju: użyteczność wybranych koncepcji psychologii rozwojowej dla relacji coachingu i mentoringu*, „Forum Oświatowe” 2013, nr 2 (49), s. 31–40 <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/34> (dostęp: 15.01.2014).

⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Warszawa 2012, s. 15.

nie, by myślał⁸. Podkreślał, że rola nauczyciela nie polega na przekazywaniu „nie-wzruszenie pewnej” wiedzy drugiemu człowiekowi, bowiem taką sam nauczyciel nie dysponuje⁹. Wydaje się, że to krótkie i przejrzyste stwierdzenie idealnie oddaje istotę coachingu, choć pojawia się w nim termin: nauczyciel.

Analiza definicji zaproponowanych przez uznanych w tej dziedzinie autorów (tab. 1.) przybliża do rozpoznania idei coachingu, procesu coachingowego, roli oraz zadań coacha. Skłania także do rozstrzygnięcia, czym coaching jest, a czym nie jest.

T a b e l a 1. Wybrane definicje coachingu

Definicja	Autor
Coaching jest procesem, dzięki któremu człowiek odnajduje i wdraża rozwiązania najbardziej zgodne ze swoim światopoglądem i adekwatne dla niego samego.	C. Wilson
Coaching to pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę.	S. Thorpe, J. Clifford
Coaching to proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania. Wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich do kontekstu, w którym proces ma miejsce.	E. Parsloe
Coaching jest formą rozmowy przebiegającej zgodnie z niewypowiedzianymi żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne. Te zasady to: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystyczne przestrzeganie zobowiązania do mówienia prawdy.	L. Whitworth
Coaching to prosty sposób na efektywny rozwój osobisty. To proces, w trakcie którego coach i klient budują pogłębioną relację. Wspiera ona i podtrzymuje rozwój i wzrost kompetencji oraz umiejętności klienta. Ta potężna relacja daje klientowi siłę do przejścia od tego jaki jest, do tego, jakim chciałby się stać	International Institute of Coaching

Źródło: E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Warszawa 1999, s. 8; S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Poznań 2004, s. 7; L. Whitworth, *Coaching koaktywny*, Warszawa 2010, s. 22; C. Wilson, *Coaching biznesowy*, Warszawa 2010, s. 29; iic-polska.org.pl.

Z zestawienia wynika, że celem nadrzędnym coachingu jest rozwój potencjału organizacyjnego uzyskiwany poprzez rozwój poszczególnych pracowników oraz całych zespołów. Droga, jaką dochodzi się do tego celu, wyrażona jest w charakterystyce procesu coachingowego.

Odbywa się on przy zachowaniu określonych zasad z wykorzystaniem określonych technik. Ponadto fundamentalne znaczenie dla powodzenia coachingu ma relacja pomiędzy coachem a klientem (coachee). Opiera się na: autentyczności, partnerstwie, zaufaniu i odpowiedzialności obu stron (coach bierze

⁸ C. Wilson, *Coaching biznesowy*, Warszawa 2010, s. 29.

⁹ M. Sidor-Rządkowska, *op. cit.*, s. 16.

odpowiedzialność za proces coachingowy, a klient – za efekt końcowy, tzn. podejmowanie działań, które projektuje podczas sesji coachingowych, i do których się zobowiązuje).

Mimo, iż w zacytowanych definicjach coachingu pojawia się motyw rozmowy, zaznaczyć należy, że „nie każda znacząca rozmowa to od razu coaching, choć na pewno każdy coaching to znacząca rozmowa”¹⁰. By wspomniana rozmowa wpiisywała się w proces coachingowy, coach powinien posiadać i wyćwiczyć konkretne umiejętności, takie jak: aktywne słuchanie, zadawanie odpowiednio sformułowanych pytań (otwartych), sprawne posługiwanie się parafrazą, odzwierciedleniem, stosowanie informacji zwrotnej, dostosowywanie tonu i tempa głosu do klienta etc.¹¹. Z kolei struktura procesu coachingowego opiera się o tzw. modele coachingowe, z których najpopularniejszym jest model GROW stworzony przez sir Johna Whitmore’a i opisany w książce jego autorstwa, uznawanej za biblię coachów¹².

Proces coachingowy charakteryzuje się również¹³: ograniczonym czasem trwania relacji (określona liczba sesji coachingowych); trwałą strukturą i regularnością sesji coachingowych; krótkoterminową relacją coach – klient (ściśle związaną z liczbą sesji coachingowych); zorientowaniem na rozwój i tematykę związaną z pracą, ale dotyczyć może także tematów osobistych; koncentracją na osiągnięciu specyficznych, krótkoterminowych celów i obracaniem się wokół zagadnień związanych z rozwojem człowieka w pracy i poza nią. Należy dodać, że coach nie musi być autorytetem oraz nie musi mieć doświadczenia w dziedzinie reprezentowanej przez klienta.

Można stwierdzić, że coach nie „naprawia” klienta, nie rozwiązuje za niego żadnych problemów, nie zaznacza swojej wyższości czy większej wiedzy. Coach odbija – jak w lustrze – działania klienta oraz pomaga mu je oderwać od kontekstu, aby stały się umiejętnościami (funkcjami) autonomicznymi, możliwymi do zastosowania instrumentalnie, w określonych sytuacjach, w których do tej pory tego nie robił, choć ich użycie byłoby pożądane¹⁴.

Dla powodzenia procesu coachingowego ważne jest, by klient wierzył w siebie, tzn. miał poczucie pewności, że jest w stanie coś zrobić – dla uzyskania takiego przeświadczenia potrzebne jest budowanie w organizacji przestrzeni do popełniania przez pracowników błędów, ponieważ z tym właśnie wiąże się podejmowanie nowych wyzwań. Traktować je należy jako źródło nauki¹⁵. Istotną

¹⁰ *Coaching: inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, red. P. Smółka, Poznań 2009, s. 13.

¹¹ C. Wilson, *op. cit.*, s. 47–60.

¹² J. Whitmore, *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, London–Boston 2006.

¹³ H. Szmidt, *Coaching Line. Nowe wyzwania dla kadry, menedżerów i dla Ciebie*, Rzeszów 2012, s. 19.

¹⁴ J. Starr, *Coaching*, Warszawa 2005, s. 19.

¹⁵ C. Wilson, *op. cit.*, s. 37.

kwestią jest również wiara w sukces – klient może wierzyć w swoje możliwości, ale jeśli organizacja nie stwarza mu szans ich wykorzystania, to nie uzyska przekonania o możliwości osiągnięcia celu. Do stosowania coachingu idealna jest organizacja inteligentna, ucząca się, w której sprawnie i efektywnie zarządza się tak wiedzą, jak i zmianą¹⁶, w której obecna jest swoista cierpliwość w oczekiwaniu na wymierne efekty – coaching jest procesem, zwykle półrocznym, więc efekty, które może przynieść są zazwyczaj odsunięte w czasie.

Reasumując, główne korzyści, które płyną z coachingu dla coachee to:

- pobudzanie do samodzielnego myślenia;
- pobudzanie do poszukiwania własnych dróg rozwiązywania problemów czy planowania działań;
- wzrost pewności siebie związanych z odkrywaniem zasobów kompetencyjnych.

Korzyści dla organizacji stosującej coaching to przede wszystkim:

- pojawianie się różnorodnych pomysłów;
- ujawnianie kompetencji podwładnych;
- identyfikacja z celami organizacyjnymi;
- wzrost poziomu zaangażowania pracowników.

2. Mentoring – idea, założenia, zastosowanie

Mentoring – podobnie jak coaching – nie doczekał się jednoznacznej definicji, stąd tak w literaturze i w dyskusjach kuliuarowych panuje chaos: pojęcie istnieje, ale przybiera wiele znaczeń, jest także utożsamiane z coachingiem. W tej części opracowania zdecydowano się nie tylko przybliżyć pojęcie mentoringu, lecz także uwypuklić jego podobieństwa i różnice w odniesieniu do coachingu.

Termin „mentor” narodził się w starożytności, jego geneza wiąże się z grecką *Odyseją* – tytułowy bohater wyruszając na wojnę powierzył swemu przyjacielowi Mentorowi cały swój dom i kazał czuwać nad wszystkim, a także wychowywać i nauczać Telemacha – swojego syna. Od tamtego czasu słowo mentor kojarzone jest z osobą mądrą, doświadczoną, godną zaufania, wychowawcą, wzorem do naśladowania. Jako narzędzie służące rozwojowi w rozwoju personelu mentoring – podobnie jak coaching – pojawił się w latach 70. XX w. w gospodarce amerykańskiej.

Analiza definicji określających mentora i mentoring (tab. 2.) daje możliwość rozpoznania idei mentoringu, procesu mentoringowego, roli oraz zadań mentora i podobnie – jak w przypadku coachingu – skłania do rozstrzygnięcia, czym mentoring jest, a czym nie jest i czym różnią się te metody.

¹⁶ P. S e n g e, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998, s. 30–39.

T a b e l a 2. Wybrane definicje mentoringu

Definicja	Autor
Mentorem jest osoba, które wywiera na nas piętno – w pozytywnym tego słowa znaczeniu.	E. Parsloe, M. Wray
Mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem.	D. Clutterbuck
Mentor to lider posiadający dużą wiedzę – stanowi wzorzec dla podopiecznego, któremu udziela rad nie tylko w zakresie konkretnych zadań, ale również rozwoju osobistego oraz kształtowania ścieżki zawodowej. Mentor z założenia posiada bardzo wysokie kompetencje w obszarze działalności podopiecznego – sam w przeszłości z sukcesem zajmował się podobnymi działaniami.	A. Szelągowska, M. Makowska
Mentoring to metoda wspierania młodzieży w rozwoju polegająca na opiece bardziej doświadczonej i starszej osoby nad młodszą i mniej doświadczoną.	S. Karwala

Źródło: S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz 2007; E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*, Kraków 2002, s. 77–78; A. Szelągowska, M. Makowska, *Nowe trendy w kształceniu liderów / Tutoring – w poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, www.liderzy.pl.

Biorąc za podstawę powyższe rozumienie pojęcia „mentor”, można wykłubić różnice między mentoringiem a coachingiem. Mentor dysponuje wiedzą, jest mistrzem. Coach nim nie jest. „Część wspólna” coachingu i mentoringu leży w metodzie: jest nią umiejętne zadawanie pytań, dzięki którym coachee i mentee dochodzą do odpowiedzi poszerzających ich świadomość w zakresie tematu, zjawiska, problemu etc. W mentoringu zakłada się, że uczeń może przerosnąć mistrza – idealnym narzędziem do zyskania takiego stanu wydaje się coaching. Jest on więc elementem składowym mentoringu, a zatem mentoring jest pojęciem szerszym, ponieważ dotyczy – obok trenowania konkretnych kompetencji – także inspiracji, odkrywania potencjału oraz rozwijania samoświadomości¹⁷. Jak zauważa S. Karwala, strategię mentoringu, w przeciwieństwie do coachingu, należy rozpatrywać w długiej perspektywie, nierzadko w perspektywie całego życia – kluczem jest bowiem wszechstronny rozwój osobisty ucznia (*mentee*), który będzie miał przełożenie na jego samorealizację nie tylko tu i teraz, lecz także w przyszłości. I tu pojawia się zasadnicza różnica pomiędzy coachingiem i mentoringiem – dotyczy ona kwestii odpowiedzialności. Coach jest zwolniony z odpowiedzialności za postawę i działanie *coachee*, mentor jest nią w pewnej mierze obciążony. W niniejszym opracowaniu, za S. Karwałą, przyjmuje się, że mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się ona na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim za-

¹⁷ S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Nowy Sącz 2009, s. 111.

biegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, miał odwagę iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Mentoring obejmuje także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia. Uczniem w rozumieniu tej definicji może być każdy bez względu na rolę i funkcję, jaką pełni, a więc może nim być np. student, pracownik, bezrobotny. Mentoring jest procesem dwustronnym, opierającym się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się oraz wymagającym zaangażowania i wkładu rozciągniętego w czasie¹⁸.

Mentoring – w dobie społeczeństwa wiedzy, organizacji uczących się i dążenia do rozwoju i samorozwoju osobistego – wydaje się być metodą uniwersalną o charakterystyce dwukierunkowej, której podstawą jest stymulacja do nieustannego rozwoju. Przyczyniać się może do tworzenia wartości dla jednostek: uczeń czerpie od mistrza, a także mistrz od ucznia, a więc w rezultacie korzyść z tego procesu mogą odnosić całe organizacje. Muszą być jednak spełnione pewne warunki. I tu pojawiają się kolejne zbieżności z coachingiem.

Procesem mentoringowym powinny być objęte tylko te osoby, które tego chcą, potrzebują i są gotowe poświęcić swój czas, a zatem uczestnictwo to musi mieć charakter dobrowolny. Nie można go narzucić, nakazać. Ponadto zarówno mentor, jak i *mentee* muszą czerpać z procesu satysfakcję – tak więc nie bez znaczenia pozostaje kwestia wzajemnego dopasowania obu stron pod względem charakterologicznym, temperamentu itp. Sama wiedza oraz doświadczenie mentora nie gwarantują powodzenia w procesie.

Reasumując, korzyści, jakie *mentee* może uzyskać w wyniku mentoringu z uwzględnieniem procesu coachingowego, są następujące:

- odkrywanie i urzeczywistnianie jego indywidualnego potencjału – wspólna identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron wraz z procesem odkrywania obszarów wykorzystania mocnych i niwelowania skutków istnienia słabych;
- rozwijanie jego wewnętrznej motywacji;
- uzyskiwanie informacji zwrotnej (*feedback*) budującej jego samoświadomość;
- wsparcie mentalne i emocjonalne w podejmowanych przez niego wyzwaniach;
- stymulowanie jego kreatywności i przedsiębiorczości;
- uświadamianie jego wpływu na otoczenie;
- analiza możliwych ścieżek działania wraz z analizą szans i zagrożeń;
- praca nad odkrywaniem przez niego dróg i sposobów omijania na omijanie przeszkód i/lub radzenia sobie z nimi;
- ciągłe rozwijanie jego kompetencji osobistych i społecznych;
- wyznaczanie i okresowa weryfikacja jego celów oraz ocena stopnia ich osiągnięcia;
- uwrażliwianie go na otaczający go świat, pobudzenie ciekawości;
- zachęcanie go do ciągłego poszukiwania sensu, prawdy, pasji, entuzjazmu, samorealizacji.

¹⁸ S. Karwala, *op. cit.*, s. 111.

Zaprezentowana lista zawiera jedynie korzyści natury ogólnej, należy podkreślić, że w wymiarze indywidualnym przekładać się one będą na konkretne działania, aspekty życia, a co najważniejsze – zyskają one walor mierzalności: mentee dostrzeże – dzięki mentorowi – w jakich obszarach i w jakim stopniu poprawił swoje rezultaty.

Odnosząc się do wymienionych już obszarów, można również stworzyć wzorzec „idealnego mentora”. Dobry mentor to¹⁹:

- osoba umiejąca dobrze motywować, potrafiąca wspierać cele programu;
- dobry fachowiec, ale równocześnie człowiek świadom swoich ograniczeń;
- człowiek identyfikujący się z rolą mentora: umiejący doradzać, słuchać i uczyć;
- umiejący nawiązać dobrą relację zawodową;
- dobry organizator, potrafiący planować.

Program mentoringu nie ma sztywnych ram. Co więcej, nie może ich mieć ze względu na zindywidualizowane podejście do procesu. Mentoring opiera się na podstawowych kluczowych założeniach i ogólnym schemacie postępowania, który podlegać może modyfikacjom w trakcie procesu. Ważny jest wzajemny szacunek i zaufanie, które powinno zacieśniać więź i doprowadzić do większego zaangażowania obu stron. Mentoring powinien być postrzegany jako szansa doskonalenia na doskonalenie siebie i swoich kompetencji – nie może być narzuconym zadaniem.

Mentoring wykracza poza wsparcie pojedynczych osób – jego zasięg poszerza się dzięki powstaniu nowej jakości w myśleniu, zachowaniach mentee, z którymi wchodzi ona w dalsze interakcje z ludźmi. Idąc tym tropem, można zaryzykować stwierdzenie, że przekłada się na funkcjonowanie całej organizacji, w której wprowadzono mentoring. R. Cialdini zauważa, że osoby objęte mentoringiem wzmacniają swoją więź z organizacją, bardziej niż kiedykolwiek utożsamiają się z nią – zgodnie z regułą wzajemności oraz wytworzenia poczucia zobowiązania: im więcej mentee otrzyma, tym więcej da od siebie innym²⁰. To zjawisko, zwane efektem multiplikacji, wyrasta z idei nazwanej: „pay it forward” – koncepcji, która ma charakter niepisanego zobowiązania, zwykle w formie wdzięczności. Polega na tym, że dobry uczynek (wsparcie mentee przez mistrza) jest odpłacany²¹. Dzięki temu osoby objęte mentoringiem znacznie chętniej biorą pod swoje skrzydła inne, mniej doświadczone. W ten sposób spiralnie nakręca się proces rozprzestrzeniania mentoringu – mentee staje się mentorem, a przepływ wiedzy zyskuje dodatkowy wymiar – tworzy się silna sieć powiązań, ułatwiająca funkcjonowanie w życiu zawodowym i osobistym. W organizacji pojawiają się

¹⁹ A. Kurylczyk, *Model kompetencyjny mentora*, [w:] 50+ Mentoring, red. A. Wasilewska, E. Ziarkowska, Gdańsk 2008, s. 18–25.

²⁰ R. Cialdini, *Wyswieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 2003, s. 33–34.

²¹ S. Karwala, *op. cit.*, s. 113.

ludzie o pogłębionej samoświadomości, z nowym, poszerzonym i bardziej refleksyjnym podejściem do analizowania tego, co dzieje się w organizacji, jak i poza nią, wytyczania nowych celów, korzystania z nieuświadomionych wcześniej zasobów, wykorzystywania niedostrzeganych szans i nowym podejściem do przezwycięzania barier oraz pokonywania przeszkód.

Niezmiernie trudno jest wycenić korzyści płynące z zastosowania mentoringu – intuicyjnie wiemy, że one są, ale nie wiadomo, ile są warte w przełożeniu na pieniądze. Wydaje się, że można pokusić się o symulację oddającą swoistą „wartość” mentoringu: zakładając, że mentor kształci w swoim życiu pięciu mentee, a każdy z nich kolejnych pięciu i tak dalej, to zasięg działalności inicjującej jednej relacji ma niebagatelny wpływ na inne osoby – jednak jest to proces rozłożony w czasie i wymagający zaangażowania.

Zarówno coaching, jak i mentoring przyjmują za cel wspieranie klienta w realizowaniu jego celów. Jednak zadaniem coacha nie jest przekazywanie wiedzy i doświadczeń z danej dziedziny w pracy z klientem. Jest nim natomiast – jak już zostało powiedziane – uaktywnianie potencjału kompetencji klienta, w tym także jego wiedzy, kreatywności, uczenia się itd. W mentoringu zaś jest odwrotnie: ekspert w konkretnej dziedzinie przekazuje swoje doświadczenia i wiedzę mniej doświadczonej w tym zakresie osobie. Łatwo też zauważyć, że coaching opiera się na relacji partnerskiej (równorzędnej), natomiast mentoring na relacji mistrz – uczeń.

3. Wspomagająca funkcja coachingu i mentoringu w procesie scoutingu w ramach uczelni wyższej

Przyjmując za punkt wyjścia główny cel wdrożenia uczelnianego modelu scoutingu oraz potencjalne przewagi konkurencyjne, które przynosi²², należy się zastanowić nad tym, co tworzy warunki do ich osiągnięcia. W tej części monografii skoncentrowano się na udzieleniu odpowiedzi: w jakich aspektach wprowadzenie uniwersalnych metod coachingu oraz mentoringu z ich licznymi walorami może przyczyniać się do powodzenia procesu scoutingu.

Punktem wyjścia jest identyfikacja warunków, w jakich przychodzi działać scoutom wyposażonym w odpowiednie kompetencje. Abstrahując od uwarunkowań o charakterze lokalnym, można wskazać spektrum tych, które są wspólne dla środowiska akademickiego w Polsce²³:

²² M. Wiśniewska i in., *Scouting – system identyfikacji i monitoringu wiedzy w uczelni wyższej jako instrument na rzecz wzmocnienia powiązań nauki i biznesu*, [w:] *Zarządzanie, finanse i rachunkowość wobec wyzwań współczesnej gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Walińska, „Acta Universitatis Lodzensis” 2012, Folia oeconomica 276, s. 48.

²³ J. Długosiński, *Bariery w procesie komercjalizacji wiedzy w ramach uczelni wyższej, ze szczególnym uwzględnieniem biotechnologii*, Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „SCO-

1. Uczelnie stosują nieefektywne formy identyfikacji i monitoringu wiedzy i technologii. Jest to związane ze specyfiką funkcjonowania uczelni wyższej w kontekście jej potencjału komercjalizacji, co wiąże się z dużym rozproszeniem informacji o wiedzy i technologiach posiadanych przez pracowników i jednostki, które mogą być w różny sposób komercjalizowane. Dotyczy to również pozyskiwania informacji o potencjalnych możliwościach komercjalizacji w gospodarce. Problemy dotyczą m.in.: niewielkiej otwartości środowiska naukowego na współpracę i dzielenie się wiedzą; braku stałego systemu pozyskiwania informacji, podczas gdy istniejące metody polegają na zgłoszeniach ze strony kadry akademickiej (co stoi w sprzeczności z poprzednim punktem); mało efektywnym systemem pozyskiwania i udostępniania informacji, odnoszącym się do niskiej efektywności stosowanych baz danych.

2. Funkcjonujący na uczelniach system współpracy z przedsiębiorstwami nie ma wystarczającego potencjału kadrowego w zakresie komercjalizacji wiedzy i transferu technologii. Dotyczy to tak liczby pracowników, jak i w znacznym stopniu ich doświadczenia w zakresie komercjalizacji wiedzy. Jest to skutek małej stabilności organizacji systemu komercjalizacji wiedzy na uczelniach i często przywiązywania niewielkiej wagi do tego problemu przez władze uczelni.

3. Niska skuteczność funkcjonujących uczelnianych systemów w zakresie zdobywania wiedzy dotyczy potencjału komercyjnego wiedzy, która wynika m.in. z braku procedur systematycznego pozyskiwania informacji oraz braku potencjału w tym zakresie.

4. Uczelnie stosują mechanizmy utrudniające proces komercjalizacji wiedzy – preferują publikowanie osiągnięć naukowych, a nie ich komercjalizację. Powoduje to zmiany struktury zatrudnienia, które niekorzystnie wpływają na potencjał komercjalizacji wiedzy.

5. Niedostateczna ochrona wiedzy, spowodowana m.in. brakiem oceny wartości rynkowej efektów badań. Dotyczy to zastosowania obowiązujących regulacji uczelnianych w warunkach ograniczonego potencjału kadrowego jednostek uczelnianych, odpowiadających za komercjalizację wiedzy. Ograniczenia w tym zakresie oddziałują na relatywnie mały zakres stosowania procedury patentowania, czemu sprzyja niski poziom wsparcia ze strony struktur uczeni.

UTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców”, maszynopis powielony, Łódź 2012; P. Niedzielski, K. Łobacz, *Diagnoza i analiza problemów komercjalizacji wiedzy i transferu technologii na uczelni wyższej pod kątem barier natury organizacyjnej*, Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „SCOUTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców”, maszynopis powielony, Szczecin 2012; W. Olejniczak, *Barьеры в процессе коммерциализации знаний в рамках учелни вышшей, ze szczególnym uwzględnieniem nanotechnologii*, Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „SCOUTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców”, maszynopis powielony, Łódź 2012.

Nadto wymienić można uprawnione założenia przyjęte w projekcie: „SCOUTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców”, które dopełniają powyższą charakterystykę:

- brak dostosowanych do uwarunkowań polskich uczelni wyższych rozwiązań organizacyjnych, które uwzględniają polskie warunki prawne i są konieczne do precyzyjnego określenia ram prowadzenia działalności przez scoutów;
- brak wiedzy i doświadczeń w zakresie codziennego, operacyjnego kierowania pracą zespołu scoutów na poszczególnych wydziałach uczelni;
- brak zasobów pozwalających na wprowadzenie proponowanego rozwiązania i wykazanie efektywności tego modelu w warunkach polskich;
- brak w Polsce metodologii szkolenia pracowników pełniących rolę scoutów.

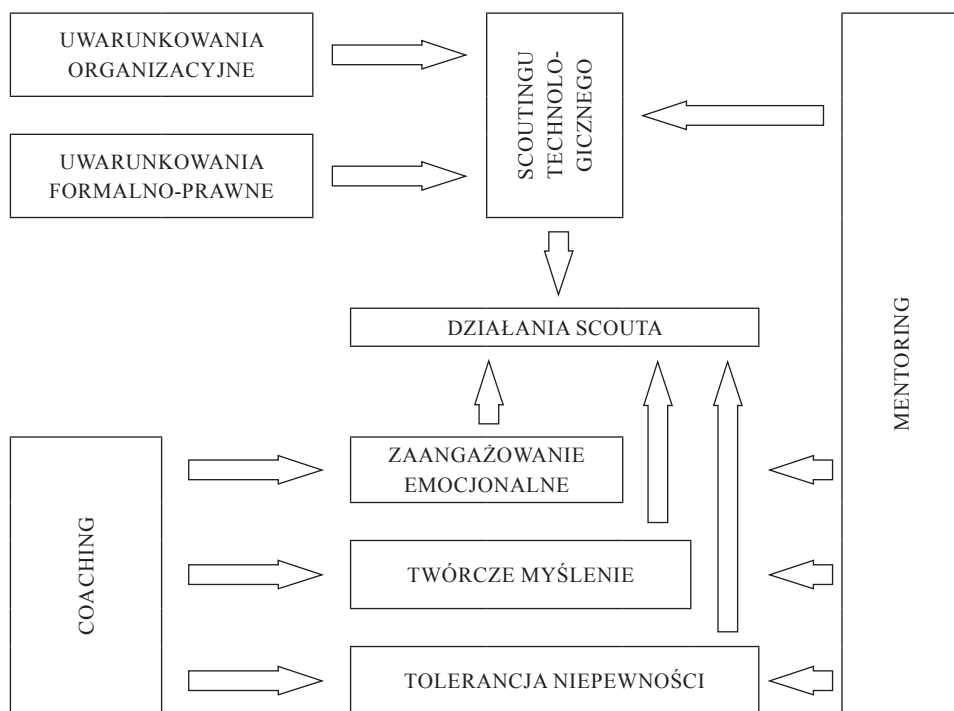
Scharakteryzowane problemy tworzą warunki, w jakich przychodzi działać scoutom. Zdecydowanie można stwierdzić, że bariery dla działalności scoutingowej są wszechobecne, dlatego scoutowi potrzebne jest wsparcie o charakterze systemowym. W związku z powyższym w pierwszej kolejności zdecydowano się odpowiedzieć na pytanie: co wpływa na to, jak scout wykonuje swoją pracę, czyli jak realizuje powierzoną mu funkcję i związane z nią role. Następnie zobrazowano, w jakich obszarach coaching i mentoring mogą znaleźć zastosowanie. Dla potrzeb niniejszej analizy rozróżniono dwie grupy czynników, wpływających na pracę scouta: zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne to szeroko rozumiane otoczenie scouta, na które składają się: uwarunkowania formalno-prawne oraz organizacyjne, a także specyfika procesu scoutingu technologicznego. Czynniki wewnętrzne obejmują konglomerat cech i predyspozycji scouta, potrzebnych w jego codziennych działaniach i w szczególnych warunkach, które opisano powyżej. Wyróżniono tu: tolerancję niepewności, twórcze myślenie oraz zaangażowanie emocjonalne. Zakres wpływu coachingu i mentoringu przedstawiono graficznie na rysunku 1.

Trudno jednoznacznie wytyczyć ramy i granice wpływu coachingu i mentoringu., nie mniej coaching – z racji swej specyfiki – odnosić się będzie do czynników wewnętrznych, natomiast mentoring także do zewnętrznych.

Opierając się na wcześniej przeprowadzonej analizie obydwu metod, należałoby się zastanowić nad zespoleniem procesu scoutingowego z procesami coachingu i mentoringu w uczelni wyższej. Wydaje się, że im krótszą tradycją wsparty jest proces scoutingowy w danej organizacji, tym większe zapotrzebowanie na coachów i mentorów na każdym jego etapie. A zatem powodzenie procesu scoutingowego warunkowane będzie posiadaniem odpowiedniego zespołu coachów i mentorów.

Coachowie mogą rekrutować się zarówno z organizacji prowadzącej proces scoutingowy, jak i spoza niej – i jedni i drudzy powinni mieć wysokiej jakości certyfikaty potwierdzające ich kompetencje. Mentorzy zazwyczaj re-

krutują się spośród osób dysponujących wiedzą i doświadczeniem przydatnym dla scouta, a nadto wyposażone są w cechy i umiejętności charakteryzujące dobrego mentora. Ważne jest – wspomniane już wcześniej – wzajemne dopasowanie osób stojących po obu stronach tego samego procesu, czyli coacha i coachee oraz mentora i mentee. Proces coachingu i mentoringu realizowany w danej organizacji wymaga więc etapu wzajemnego poznawania się scoutów z coachami i mentorami, żeby obydwie strony mogły czerpać satysfakcję z procesu i jego efektów.



Rys. 1. Zastosowanie coachingu i mentoringu w codziennej działalności scouta.

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do par coach – coachee najważniejszą rolę, obok zaufania, odgrywać będzie dopasowanie, wynikające głównie z cech charakteru obu stron oraz ze stylu i metod pracy coacha. W przypadku mentoringu, obok tego co wyżej, wsparciem dla scoutów może być przygotowanie macierzy kompetencji mentorów – ze względu na złożoność procesu scoutingu technologicznego prawdopodobnie zajdzie potrzeba posiadania przez scouta więcej niż jednego mentora.

Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, coaching i mentoring są metodami komplementarnymi: coaching scala, to co wiemy, że powinniśmy robić (w pewnej mierze dzięki mentorowi) z tym, co faktycznie robimy. Następuje tu proces pokonywania luki pomiędzy działaniem a mówieniem o działaniu. Ponadto ciągły wzrost zasobów wiedzy, jakimi dysponujemy, wymaga równoległego intensyfikowania wysiłków mających na celu przekształcanie pomysłów w rzeczywiste działania. To dlatego coaching oraz mentoring – metody wspierające twórcze myślenie, planowanie oraz realizowanie działań – są z kolei komplementarne względem codziennej, pełniej przeszkód i barier, działalności scouta technologicznego.

Istnieje szerszy kontekst, w którym można, a nawet trzeba widzieć coaching i mentoring w procesie scoutingu technologicznego – kształtowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej. Jest ona systemem nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji określonych wzorów myślenia, postępowania i zachowania, które mają wpływ na tworzenie i wdrażanie innowacji²⁴. Pierwszorzędne znaczenie przypisać tu należy mentorom, natomiast coachowie będą pełnić – jakże ważną – rolę wpierającą.

Wskazane w niniejszym opracowaniu korzyści w zakresie stosowania coachingu i mentoringu tworzą długą listę. Bariere utrudniającą stosowanie obu metod w organizacjach może stanowić trudność w oszacowaniu zysków z nich pochodzących. Trudno bowiem jednoznacznie wskazać, co jest zasługą wprowadzenia do organizacji coacha i mentora – wciąż brakuje w tym zakresie przekonujących badań o charakterze ilościowym.

Bibliografia

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Cialdini R., *W్యwieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Coaching: inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, red. P. Smółka, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2009.
- Długoński J., *Bariera w procesie komercjalizacji wiedzy w ramach uczelni wyższej, ze szczególnym uwzględnieniem biotechnologii*, Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „SCOUTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców”, maszynopis powielony, Łódź 2012.
- Lucas F., *The social construction of mentoring roles*, „Mentoring and Tutoring” 2001, nr 9, s. 23–47.
- Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2009.

²⁴ C. Sikorski, *Drogi do sukcesu*, Warszawa 2007, s. 34.

- Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2007.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kurylczyk A., *Model kompetencyjny mentora*, [w:] *50+ Mentoring*, red. A. Wasilewska, E. Ziarkowska, CTO S.A., Gdańsk 2008.
- Niedzielski P., Łobacz K., *Diagnoza i analiza problemów komercjalizacji wiedzy i transferu technologii na uczelni wyższej pod kątem barier natury organizacyjnej*, Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „SCOUTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców”, maszynopis powielony, Szczecin 2012.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- Olejniczak W., *Barriere w procesie komercjalizacji wiedzy w ramach uczelni wyższej, ze szczególnym uwzględnieniem nanotechnologii*, Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „SCOUTING – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców”, maszynopis powielony, Łódź 2012.
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Sikorski C., *Drogi do sukcesu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Smorczewska B., *Społeczny kontekst rozwoju: użyteczność wybranych koncepcji psychologii rozwojowej dla relacji coachingu i mentoringu*, „Forum Oświatowe” 2013, nr 2(49), <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/34> (dostęp: 15.01.2014).
- Starr J., *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Szelągowska A., Makowska M., *Nowe trendy w kształceniu liderów / Tutoring – w poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Stowarzyszenie Szkoła Liderów 2007, www.liderzy.pl.
- Szmidt H., *Coaching Line. Nowe wyzwania dla kadr, menedżerów i dla Ciebie*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2012.
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2004.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Withworth L., *Coaching koaktywny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Whitmore J., *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2010.
- Wiśniewska M., Głodek P., Żak-Skwierczyńska M., *Scouting – system identyfikacji i monitoringu wiedzy w uczelni wyższej jako instrument na rzecz wzmocnienia powiązań nauki i biznesu*, [w:] *Zarządzanie, finanse i rachunkowość wobec wyzwań współczesnej gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Walińska, „Acta Universitatis Lodziensis” 2012, Folia oeconomica 276.